

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA COMO FATOR DETERMINANTE NO DESEMPENHO DO TRABALHO

INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A DETERMINING FACTOR IN WORK PERFORMANCE

Amely VIVAS¹
Doris SOLIS²
Jennifer QUIÑONEZ³

RESUMEN: La presente investigación se planteó como objetivo determinar la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de las Escuelas Municipales de Chile. La metodología empleada se enmarcó en el enfoque cuantitativo con un tipo de investigación básico y un diseño no experimental. La población constituida por 63 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y un cuestionario con la escala tipo Likert con tres categorías de respuesta: De acuerdo, Neutro y En desacuerdo. Los hallazgos centrados en la ausencia de una comunicación organizacional interna efectiva, de reuniones virtuales y la necesidad de profundizar en el desempeño laboral. Como conclusión se precisa la necesidad imperante de fortalecer la comunicación interna en institución objeto de estudio, dado que el equipo directivo a descuidado el proceso la transmisión de información relacionada con el acompañamiento pedagógico, diálogos abiertos y clima armónico.

PALABRAS CLAVE: Comunicación. Organizacional interna. Desempeño. Laboral.

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi determinar a comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho profissional dos professores da Escolas Mupipal-Chile. A metodologia utilizada foi enquadrada na abordagem quantitativa com um tipo de pesquisa básica e um desenho não experimental. A população foi constituída por 63 professores. A técnica utilizada foi a survey e um questionário com escala do tipo Likert com três categorias de resposta: Concordo, Neutro e Discordo. Os achados se concentraram na ausência de comunicação organizacional interna eficaz, reuniões virtuais e a necessidade de aprofundar o desempenho no trabalho. Como conclusão, especifica-se a necessidade predominante de fortalecer a comunicação interna na instituição em estudo, visto que a equipe

¹ Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Post Doctor en Estudios Libres, Doctora en Ciencias de la Educación, Maestría en Planificación Educativa y Especialista en Evaluación Educativa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5791-8619>. E-mail: amelydivivase@gmail.com

² Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Magíster en Gerencia y Liderazgo en Educación. Licenciada en Educación Integral. Mención: Castellano y Literatura y Ciencias Sociales. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6413-1075>. E-mail: dorisolis@hotmail.com

³ Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Magister en Ciencias de la Educación Superior mención Docencia Universitaria, Licenciada en educación Integral. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3724-0182>. E-mail: jennifer.zurina@hotmail.com

gestora tem negligenciado o processo de transmissão de informações relacionadas ao apoio pedagógico, diálogos abertos e clima harmonioso.

PALAVRAS-CHAVE: *Comunicação. Organizacional interno. Atuação. Trabalho.*

ABSTRACT: *The objective of this research was to determine internal organizational communication as a determining factor in the job performance of teachers at the School, Maule Municipal Chile province. The methodology used was framed in the quantitative approach with a type of basic research and a non-experimental design. The population constituted by 63 teachers. The technique used was the survey and a questionnaire with a Likert-type scale with three response categories: Agree, Neutral and Disagree. The findings focused on the absence of effective internal organizational communication, virtual meetings and the need to deepen job performance. As a conclusion, the prevailing need to strengthen internal communication in the institution under study is specified, given that the management team has neglected the process of transmitting information related to pedagogical support, open dialogues and a harmonious climate.*

KEYWORDS: *Communication. Internal organizational. Performance. Labor.*

Introducción

La comunicación es un proceso que ha estado presente en la dinámica del hombre desde su aparición en la tierra. En la antigüedad el ser humano se comunicaba por medio de símbolos, señales y gestos que eran diferentes de una tribu a otra y que identificaba a los individuos de cada clan. Era rudimentaria y la empleaban para transmitir ideas pensamientos y formas de ver el mundo. Con la evolución experimentada por el hombre también surgen nuevas y mejores formas de comunicación hasta alcanzar el proceso que se maneja hoy día. Contreras y Garibay (2020) expone que la comunicación es un proceso de transferir opiniones, expansión colocación y uso de información ejecutados por personas en la cual tiene como finalidad de cumplir una serie de objetivo e intenciones que se define en el grupo humano.

De allí que, el proceso de comunicación es empleado a nivel mundial por personas, empresas e instituciones que en su afán de responder satisfactoriamente a las exigencias sociales incorporan este proceso como un elemento esencial para alcanzar las metas y objetivos propuestos; existiendo diversos tipos de comunicación que son utilizados por los sujetos para manifestar su enlace con el contexto que le rodea.

Por lo cual, las instituciones actuales incorporan este proceso no solo como una herramienta para difundir la información entre los empleados si no como un medio esencial para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores pues se estima que si están bien informados realizaran las tareas con mayor efectividad y eficacia. Al respecto, Tamayo y Correa

(2019, p. 124) exponen que “el contexto es un elemento de la comunicación que consiste en el espacio donde se producirá la comunicación”. Significa que el contexto es un aspecto fundamental en las interacciones con las personas porque permite afianzar lazos de información, emociones y sentimientos.

En este contexto, la comunicación organizacional está inmersa en proveer a los integrantes de la institución la información necesaria acerca de la cultura e integrarlo en la misma. De allí, la comunicación como proceso beneficioso promueve la comprensión y ajuste a todos los miembros de la organización, dado que permite la interacción entre las partes, con la finalidad que se genere la motivación, participación e información de todas las actividades que se ejecuten en la misma (PINEDA, 2020).

Desde esta perspectiva, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos en el ámbito interno y externo y que la proyecten hacia su área de influencia. Asimismo, uno de los objetivos fundamentales que persiguen las instituciones actuales es conseguir por medio de la comunicación que los trabajadores mejoren su vocación, su sentido de pertinencia, la cooperación, la ayuda mutua, el sentido de participación, la capacidad de liderazgo y en general su desempeño laboral dentro de la institución.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

En Chile, las reformas educativas han incidido en la promoción de las mejoras de la organización y el fortalecimiento de la comunicación en los establecimientos escolares, como una alternativa para infundir en la calidad educativa y el potenciamiento de la instrucción pública en el nivel de básica con el propósito de reconstruir su realidad. Además, el fortalecimiento de la educación de calidad por medio del perfeccionamiento en los ámbitos de innovación pedagógica, capacitación de los docentes-directivos en la gestión, comunicación efectiva y competencias en la búsqueda de la eficacia pedagógica (CHILE, 2014).

Sin embargo, lo antes expuesto, no ocurre en algunos establecimientos escolares, específicamente en los docentes que se encuentran trabajando desde sus hogares, producto de la pandemia Covid-19, ha generado obstáculos en la comunicación organizacional interna, dado que, a través de una entrevista no formal vía zoom, muchos educadores manifestaron las

limitaciones que han tenido con la comunicación y el desempeño laboral producto de la poca interactividad que se ha tenido entre los colegas y el equipo directivo.

Otro hecho se presenta al encontrar que la mayor parte de los docentes conocen de la asignación de su carga horaria el mismo día que debe iniciar actividades académicas, lo que influye negativamente en una preparación previa de su labor como guía. Por otro lado, se visualizó que el sistema de comunicación es unidireccional, es decir las decisiones solo emanan de arriba hacia abajo creando desmotivación en el personal; además los datos emanados del directivo llegan con retraso por lo que las metas no se cumplen en el lapso establecido.

De igual manera, se evidenció que el desempeño laboral de los trabajadores no se ejecuta con la mayor efectividad, al no recibir ni comunicar las informaciones en forma correcta y oportuna no se alcanza el cometido planteado por el equipo directivo, ni se consigue satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los empleados, creando insatisfacción y desmotivación de la labor ejecutada.

Por las razones antes planteadas, surge la siguiente interrogante: ¿cómo es la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de escuelas municipales em Chile? Esto con la finalidad de conseguir este cometido con la mayor precisión posible en tiempos de crisis e incertidumbre donde se requiere de afianzar la comunicación entre los docentes y gerentes educativos a través del uso de la virtualidad.

Desarrollo

Comunicación organizacional interna

Las organizaciones educativas el proceso de comunicación cobra cada vez mayor importancia, pues dentro de estas se desarrollan diversas funciones que requieren de la comunicación para conseguir sus metas y objetivos. Al parecer de Cabrera (2019, p. 78), “constituye una herramienta, un elemento clave en la organización esencial para impulsar al gerente a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, juega un papel primordial en el mantenimiento de la Institución”. El desempeño laboral de los trabajadores de la educación se ve ampliamente favorecido por la comunicación quien permite que cada docente ejecute su trabajo, para satisfacer necesidades individuales y colectivas.

Por ello, la comunicación representa la organización discursiva inconcusa entre dos o más personas que intervienen en un mismo repertorio de caracteres y poseen normas de signos Hernández (2016) plantea que la comunicación organizacional es “el intercambio de datos e

informaciones entre los miembros de un equipo de trabajo que ejecutan actividades dentro de una organización a fin de conseguir una meta previamente planificada.” (p.36). Se establece que la comunicación organizacional es la que le permite a la institución interactuar, tanto interna como externamente, por medio de ella dentro de la estructura organizativa fluyen las ideas encaminadas a que cada miembro del equipo aporte su máximo esfuerzo en la consecuencia de las tareas planeadas, manteniendo en armonía con su entorno y, proyectando una imagen favorable frente al público y las demás instituciones que la rodean. Asimismo, Fernández (2019, p. 45) expone:

La comunicación organizacional tiene como elementos integradores: *Comunicación Interna*: definida como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados; *Comunicación externa*: conjunto de mensajes emitidos hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

En consecuencia, la comunicación organizacional sucede intrínsecamente como un sistema abierto y complicado, que influye y a su vez tiene un dominio en el contexto exterior en la cual incluye mensajes, flujo, ocupación, orientación, canal, personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. De lo anterior se determina que la comunicación organizacional es un proceso que se ejecuta en la institución y que involucra a sujetos, sus ideas, sentimientos y forma de percibir la realidad que los rodea, de carácter vital para la buena gestión de la institución.

En este orden de ideas, la comunicación organizacional interna, de acuerdo con Papic (2019, p. 5), la comunicación organizacional interna “como el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a mantenerlos informados”. Es decir, está vinculada con las operaciones que son efectuadas con una institución para la procreación y sostenimiento de excelentes relaciones entre los sujetos de una organización.

Cuenca y Verazzi (2018) plantean que la comunicación interna “como una serie de acciones de comunicación realizadas por una organización, enfocadas a la creación y conservación de unas apropiadas relaciones con y al interior de sus miembros”. (p. 243). Esto refiere a la acción comunicacional que se efectúa en una institución dirigidas al mantenimiento de las relaciones dentro de la misma y, que a través de la utilización de diferentes métodos

expansivos se mantienen enterados, vinculados y motivados en función de alcanzar los fines organizacionales.

Por su parte, Manaure-Melo (2021, p. 39) “la comunicación organizacional interna se puede sintetizar en tres afirmaciones: a) está dirigida al público interno, b) está condicionada al flujo de información y c) su objetivo es que los trabajadores cumplan con sus tareas”. Este autor asevera que la comunicación debe darse intrínsecamente entre los trabajadores que se encuentra ajustadas bajo información y tiene como objetivo principal el cumplimiento de actividades en una determinada organización; es decir, que exista una armonía, empatía, relaciones afectivas proactivas y la transferencia de información de una persona a otra.

En efecto, la comunicación organizacional interna es muy importante en las instituciones, especialmente en los establecimientos escolares. Actualmente, la gran mayoría de los educadores, directivos y estudiantes se encuentran desde sus hogares ejerciendo la actividad educativa desde la virtualidad, remota o a distancia producto de la pandemia Covid-19, en la cual se han tenido que valer de estrategias que acedan a fortalecer y mantener la comunicación de una manera efectiva entre sus integrantes.

Desempeño laboral

El desempeño laboral referido a la eficiencia y efectividad que expresan los empleados en sus ambientes laborales es definido por García (2015, p. 47), como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y, que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. De esta forma se precisa que el desempeño laboral está referente al grado de efectividad que los empleados presenten al momento de ejecutar sus tareas en pro de conseguir las metas y objetivos planeados por la organización.

Por otra parte, el desempeño laboral está unido a las particularidades de cada individuo, maneras, necesidades y destrezas de cada sujeto, que interrelacionan entre sí, con el ambiente de trabajo y con la institución de forma general, donde el desempeño resulta de la interacción entre todos los elementos que se encuentran inmersos en la organización.

Asimismo, en relación a los elementos del desempeño laboral Dolan *et al.* (apud CHIANG; SAN MARTÍN, 2015, p. 2) comentan es: “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo”. En tal sentido, estos elementos integrados orientan hacia la definición órdenes y lineamientos (disciplina), aumentar el grado de innovación que el

empleado ejecute en la realización de las tareas (creatividad), la cooperación y ayuda mutua brindada en el ejercicio pleno de sus funciones (trabajo en equipo) y, la capacidad que cada empleado tenga para lograr que sus compañeros de trabajo apoyen y, sigan sus ideas siempre en busca del bien colectivo de la institución.

Asch (2015, p. 88) reseña que el desempeño laboral “es una herramienta que mide la percepción que tienen tanto los proveedores como los clientes internos de un colaborador”. En otras palabras, el desempeño es un instrumento que proporciona información sobre el ejercicio, aptitudes y capacidades de los trabajadores con el propósito nivelar los espacios de mejoras continuas donde se fomente la colaboración de alcanzar las metas de la institución. También, Bohórquez *et al.* (2020, p. 9) plantean:

El desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades.

Los autores, antes referido, consideran el desempeño como la utilidad que tienen los empleados al instante de efectuar las acciones que son fijadas, el desarrollo con el cual las realiza y, en función a ellos los gerentes o jefes aplican evaluaciones de desempeño en función de valorar la efectividad con la que ejecutan las tareas asignadas. Esto es relevante porque los trabajadores tienen la oportunidad de ser evaluados de acuerdo a su desempeño en la cual pueden obtener recompensas, reconocimientos y ser motivados a continuar la productividad en el trabajo.

Por ello, en el desempeño laboral debe estar presente en la comunicación organizacional interna como un elemento esencial para que la institución pueda funcionar efectivamente, donde el emisor y los receptores son indispensables para que la información llegue adecuadamente a los integrantes de la organización educativa. A su vez se inserta en un espacio compasivo y físico en la cual interactúan los integrantes de una organización de manera diaria para desarrollar actividades laborales. En él se juega las habilidades, destrezas y conocimientos de los individuos en función al comportamiento en su ámbito de trabajo y la relación con una de las herramientas existentes en la misma y todo el personal que labora en la misma.

Metodología

El estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo, dado que los datos extraídos de los testimonios de la realidad. Al respecto, Arias (2016, p. 21) expone que: “en función del modelo cuantitativo es un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador”. Significa que se manifiesta la amplitud y profundidad del conocimiento investigativo; por lo tanto, busca medir todos los aspectos que se localizan en el objeto de estudio.

Por lo tanto, la investigación se insertó en un tipo de investigación básico, porque busca el progreso científico, incrementar los conocimientos teóricos sin interesarse en las posibles aplicaciones o consecuencias prácticas. En otras palabras, el tipo de estudio se orienta a la extracción de conclusiones de carácter general o descubrir teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad, en este caso, en la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral.

El diseño la investigación fue no experimental, según Supo (2015, p. 90): “el científico no tiene control directo sobre las variables independientes y sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables”. Es decir, los hechos son observados directamente de la realidad objeto de estudio. Igualmente, la población estuvo conformada por 63 docentes de las Escuelas Municipales de Chile. Para la obtención de la muestra se tomó la misma población porque utilizó la técnica de muestreo censo poblacional, es decir, se toma como muestra la totalidad de la población, esta es no probabilística e intencional porque depende de la decisión del investigador.

La recolección de los datos, de acuerdo con Palella y Martins (2017, p. 115) “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otra”. Es decir, son las conveniencias de conseguir los datos que se quieren indagar.

Por lo tanto, la técnica usada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario con la escala tipo Likert con tres categorías de respuesta: De acuerdo (DA), Neutro (N) y En desacuerdo (ED) para un total de trece (13) ítems. El mismo fue validado por jueces o expertos especialistas en metodología y gerencia; como también se aplicó una prueba piloto para 20 sujetos que no pertenecían a la muestra, pero tenían las mismas características de la población objeto de estudio. Luego se aplicó el Alfa de Cronbach para determinar la correlación y análisis factorial requerida, obteniendo un valor de 0,86, considerándose alta la confiabilidad del instrumento.

De allí que, el instrumento fue enviado a los docentes por correo electrónico, con previo consentimiento de ellos y del equipo directivo, razón por la cual los mismos se encontraban laborando de sus hogares producto de la pandemia Covid-19. Es importante acotar que antes del envío del instrumento se realizó dos reuniones utilizando la plataforma Meet, donde se explicó la intención de la investigación, los objetivos de la investigación, las instrucciones del llenado y el tiempo para aplicarlo. En efecto, el análisis de los datos fue elaborado con el uso del paquete estadístico SPSS (por sus siglas en inglés), versión 20. Los mismos fueron representados por tablas en la cual se reflejaron las frecuencias y los porcentajes de la información proporcionada por la muestra estudiada en función a la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. Dicho análisis estuvo fusionado con el empleo del programa Excel, debido a que los datos fueron ordenados y filtrados para luego efectuar su respectiva interpretación.

Resultados, análisis e interpretación

El análisis de los datos involucra el manejo de la información recolectada de la realidad. Seguidamente, se da paso a la comprensión e interpretación en la cual se tiene como único referente el marco teórico donde el investigador los conocimientos sobre el objeto investigado. Por ello, el análisis fue realizado con la utilización de frecuencias absolutas y la representación de sus porcentajes donde fueron representados en una tabla de doble entrada para una mayor precisión de los resultados.

Tabla 1 – Resultados de la variable comunicación organizacional interna

N	Alternativas Ítem	De Acuerdo		Neutro		En Desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%
1	La comunicación organizacional interna se efectúa de forma efectiva con los docentes y el equipo directivo.	21	33	7	11	35	56
2	Se utiliza con frecuencia las reuniones virtuales como medio para el fortalecimiento de la comunicación interna.	24	38	6	10	33	52
3	Se emplea, de manera frecuente, la comunicación interna de las actividades pedagógicas que tienen que realizar por parte del equipo directivo.	21	33	6	10	36	57

4	Se propicia una comunicación organizacional interna abierta entre los integrantes de la escuela.	17	27	7	11	39	62
5	Considera que las reuniones virtuales representan un obstáculo para afianzar la comunicación organizacional interna en tiempos de pandemia.	19	30	7	11	37	59
6	El equipo directivo promueve estrategias de acompañamiento para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna en la educación virtual.	21	33	7	11	35	56

Fuente: Elaboración propia

En el análisis obtenido de la variable comunicación organizacional interna, se observa en la tabla 1, en el ítem 1 un alto porcentaje de los docentes encuestados respondieron en la alternativa En desacuerdo que la comunicación organizacional interna se efectúa de forma efectiva con los docentes y el equipo directivo, las demás respuestas se ubicaron en menor porcentaje en las categorías De acuerdo y Neutro. Estos resultados conducen a inferir que los educadores consideran que la comunicación organizacional interna no se está realizando de una manera positiva, razón por la cual se han tenido limitaciones en la información que suministran el equipo directivo producto de la poca motivación que mantiene con el personal al momento de guiar los lineamientos en dichos procesos.

Con respecto al ítem 2, un porcentaje bastante significativo respondieron en la alternativa En desacuerdo se utilizan con frecuencia las reuniones virtuales como medio para el fortalecimiento de la comunicación interna, y los demás encuestados señalaron en las categorías De acuerdo y Neutro. Se puede deducir que los docentes manifestaron que se carecen de reuniones virtuales que conduzcan a mejorar la comunicación, esto posiblemente obedece, a que el equipo directivo esté más pendiente de los trámites administrativos y descuide un poco los procesos de comunicación e interacción con los docentes. En el ítem 3, la gran mayoría de los docentes respondieron en la alternativa En desacuerdo se emplea, de manera frecuente, la comunicación interna de las actividades pedagógicas que tienen que realizar por parte del equipo directivo y los restantes señalaron en las categorías De acuerdo y Neutro. Estos resultados inducen a inferir que los educadores carecen de la utilización de la comunicación para informar de las acciones académicas que tienen que efectuar en el desarrollo de las clases virtuales y que deben ser orientadas los gerentes educativos.

El ítem 4, un porcentaje bastante alto manifestaron en la categoría En desacuerdo se propicia una comunicación organizacional interna abierta entre los integrantes de la escuela y,

los restantes señalaron estar De acuerdo y Neutro. Esto, pusiera estar sucediendo, debido a que muchos directivos se les ha dificultado adaptarse a la virtualidad y poder generar espacios que puedan potenciar el diálogo espontáneo, sincero, viable y abierto con los docentes que se encuentran impartiendo la educación remota. Por otra parte, en el ítem 5, se observa que casi la totalidad de los encuestados opinaron en la alternativa En desacuerdo el equipo directivo promueve estrategias de acompañamiento para mejoramiento de la comunicación organizacional interna en la educación virtual y los demás se ubicaron en la categoría De acuerdo y Neutro. Se deduce que los profesionales de la docencia tienen la necesidad que los gerentes propicien tácticas de acompañamiento en función de fortalecer la comunicación organizacional en la virtualidad.

Los resultados obtenidos en la variable comunicación organizacional interna inducen a inferir que los docentes encuestados se encuentran desasistidos, por parte del equipo directivo, porque tienen necesidad del fomento de una comunicación organizacional interna más efectiva, de reuniones virtuales que induzcan a la optimización del acompañamiento pedagógico y por ende de las actividades académicas. Asimismo, los gerentes deben enfatizar en las reuniones virtuales como aspecto importante en el desarrollo del proceso enseñanza y aprendizaje. Esto se contradice con el estudio realizado por Guevara *et al.* (2021, p. 179) por plantea que la comunicación organizacional “son procesos que implican esfuerzos sistematizados que buscan generar perfeccionamiento en la organización”. En otras palabras, se precisa la relevancia de la comunicación porque se utiliza como herramienta para avalar la praxis de todos los integrantes y a su vez, accede a la planificación de acciones conducentes a mejorar los procesos internos en función de fortalecer las habilidades y competencias de sus miembros.

Por otra parte, la indagación efectuada por Brandolini *et al.* (apud QUARANTA, 2019, p. 23) en la cual señala que “implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar”. Significa que la comunicación interna genera una serie de acciones que van en beneficio de los docentes, dado que garantiza las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la efectividad de la información y por ende el potenciar las habilidades en el desarrollo de las clases, en caso, desde la virtualidad.

En efecto, los estudios presentados que avalan la relevancia de la comunicación organizacional interna como factor determinante conduce a evidenciar que la misma es esencial para que beneficie el flujo de información intrínsecamente entre el personal docente y directivos en función de potenciar las labores, actividades pedagógicas, las reuniones virtuales, la revisión de la planificación de manera frecuente, el compromiso de una efectiva comunicación abierta,

consensuada, espontánea y compartida con cada uno de ellos integrantes de la institución; esto en función de dar continuidad a la jornada de clases en tiempos de incertidumbre.

Tabla 2 – Resultados de la variable desempeño laboral

N°	Alternativas Ítem	De Acuerdo		Neutro		En Desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%
7	Se emplean estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral de los docentes.	21	33	7	11	35	56
8	Se aplican acciones con la finalidad de verificar el cumplimiento de las actividades pedagógicas por parte del equipo directivo.	19	30	7	11	37	59
9	Se fomenta la cooperación entre los compañeros de trabajo para mejorar la práctica pedagógica.	22	34	6	10	35	56
10	El directivo propicia un estado emocional positivo hacia el logro de las actividades pedagógicas.	17	27	7	11	39	62
11	El equipo directivo cubre las necesidades y expectativas del docente con la finalidad de valorar el trabajo académico desde la educación virtual.	19	30	6	11	37	59
12	Se mantiene un monitoreo y control en las actividades académicas por el equipo directivo.	17	27	7	11	39	62
13	Le han aplicado evaluación desempeño durante el desarrollo de los encuentros educativos.	25	40	7	11	31	49

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la variable desempeño laboral, se tiene en el ítem 7, un porcentaje bastante alto respondieron en la alternativa En Desacuerdo que el equipo directivo emplea estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral de los docentes y los demás informantes se ubicaron en la categoría De acuerdo y Neutro. Esto permite inferir que los docentes carecen de estrategias organizacionales que acceden a potenciar la actuación de los educadores en su labor diaria. Los datos obtenidos, también, inducen a pensar que por la situación de pandemia producto del Covid-19, se han dejado de lado acciones proactivas que induzcan a mejorar el desempeño en la virtualidad y, en especial el desempeño o actuación de los docentes.

Por su parte, el ítem 8 los encuestados en un porcentaje elevado señalaron en la opción En desacuerdo se aplican acciones con la finalidad de verificar el cumplimiento de las actividades pedagógicas por parte del equipo directivo, un porcentaje menor se ubicaron en las categorías De acuerdo y Neutro. Los resultados acceden a interpretar que los educadores

ameritan del empleo de acciones en función de confirmar las tareas académicas que realizan en la educación virtual por parte de los gerentes de la institución objeto de estudio. En cuanto al ítem 9, la gran mayoría de los educadores respondieron en la alternativa En desacuerdo se fomenta la cooperación entre los compañeros de trabajo para mejorar la práctica pedagógica, un porcentaje menor se ubicó en la opción De acuerdo y Neutro. Se precia que la muestra indagada le hace falta consolidar la participación entre ellos en la puedan compartir sus conocimientos pedagógicos, ayudas mutuas en el manejo de la tecnología, consulta de dudas para optimizar el desempeño de sus funciones.

En el ítem 10, la gran mayoría inclinó sus respuestas a la alternativa En desacuerdo que el directivo propicia un estado emocional positivo hacia el logro de las actividades pedagógicas y una minoría en las categorías De acuerdo y Neutro. Estos resultados revelan la ausencia de actitudes positivas el gerente del establecimiento, donde se genere un clima de armonía, afecto y comprensión hacia los docentes que se encuentran desde sus hogares impartiendo la instrucción a sus estudiantes y por ende una carga de emociones producto de la pandemia Covid-19. El ítem 11, un porcentaje elevado se ubicó en la opción En desacuerdo el equipo directivo cubre las necesidades y expectativas del docente con la finalidad de valorar el trabajo académico desde la educación virtual. Se observa que los educadores ameritan que lea atiendan sus perspectivas, posibilidades, iniciativas hacia la valoración de su desempeño en un contexto de la virtualidad, dado que, posiblemente, muchos de ellos tuvieron que cambiar bruscamente esquema o paradigmas de una educación presencial a una virtual, producto de la crisis sanitaria que se está viviendo a nivel mundial.

De igual manera, en el ítem 12 un porcentaje bastante significativo señalaron en la alternativa En desacuerdo se mantiene un monitoreo y control de las actividades académicas por el equipo directivo y un porcentaje menos significativo en las opciones De acuerdo y Neutro. Estos datos permiten inferir la necesidad de efectuar acciones sistematizadas de información en la cual se pueda verificar el desempeño laboral en el accionar educativo. En el ítem 13, un porcentaje significativo indicaron en la opción En desacuerdo que le han aplicado evaluación desempeño durante el desarrollo de los encuentros educativos y los demás encuestados en la categoría De acuerdo y Neutro. Se infiere que los profesionales de la docencia les hacen falta que valoren su desempeño a través de la evaluación, razón por la cual es importante la apreciación del ejercicio de la praxis del docente, dado que le proporcionada al sujeto conocer sus fortalezas y debilidades de su accionar educativo.

Los resultados antes obtenidos, se contradice con el estudio de Ramos *et al.* (2019, p. 13) cuando establecen que el desempeño laboral está inmerso en un “proceso para determinar qué

tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”. Es decir, el desempeño representa un aspecto fundamental para que una institución escolar alcance los objetivos y metas propuestas con el personal académico que tiene a su mando y pueda ofrecer una valoración sobre el cumplimiento de las actividades. A su vez, accede a la valoración de los trabajadores en cuanto a la ejecución de sus tareas, la descripción de cada una de las actividades que planifica para el desarrollo de las clases y expresa las capacidades en función de sus responsabilidades educativas.

También, se contrapone a los datos obtenido con la investigación de Jiménez (2017, p. 27) donde hace énfasis que el desempeño se centra en la práctica del docente en la cual se interrelaciona la lógica de las competencias pedagógicas en función de: “orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso educativo y la producción intelectual del profesorado en formación, con la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol”. En otras palabras, el desempeño laboral involucra todas las acciones que realizan los docentes en su accionar educativo tomando en cuenta la planeación del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, la utilización de los recursos didácticos, la estimación de los resultados en el aprendizaje en función a todo el proceso educativo.

En consecuencia, la variable relacionada con el desempeño laboral se evidencia que los docentes ameritan del acompañamiento, seguimiento, monitoreo y supervisión de las funciones que esta cumpliendo el docente en el desarrollo de las clases virtuales. El gerente educativo debe velar por el funcionamiento de la praxis del educativa y todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. También, se observa la poca aplicación de la evaluación de desempeño durante la educación virtual, razón por la cual es importante para determinar la efectividad de la labor del docente.

Discusión

El objetivo planteado relacionado con determinar la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de las Escuelas Municipales de Chile, se precisa la necesidad imperante de fortalecer la comunicación interna en dicha institución, dado que el equipo directivo a descuidado el proceso la transmisión de información relacionada con el acompañamiento pedagógico, diálogos abiertos, clima armónico de comprensión y reflexión durante las clases virtuales. Se observan debilidades en guiar un proceso educativo efectivo razón por la cual no se refuerza las reuniones virtuales

como un medio fundamental para guiar, asesorar, fortalecer habilidades y competencias en la praxis de labor del docente.

Por lo tanto, se debe potenciar en la comunicación interpersonal a través del uso de la virtualidad en la cual se plantee las necesidades e intereses de cada uno de los docentes. A su vez el equipo directivo debe valerse de estrategias e implementar actividades a mediano plazo que genere el flujo de comunicación, donde se pueda dar cumplimiento de todo el accionar educativo, dando resignificado a las interrelaciones de las personas, emociones, sentimientos, trabajo colaborativo, identificación y valoración del docente en tiempos de crisis e incertidumbre.

La comunicación como proceso organizacional es fundamental en el desempeño laboral de los docentes, por lo que se requiere el proceso comunicativo con eficiencia; en esa medida el desempeño de los educadores será eficaz y eficiente. Por esta razón los gerentes en conjunto con los docentes deben sumar esfuerzos por lograr establecer una comunicación asertiva, en todas las direcciones y sentidos, de manera oportuna, clara, precisa y a tiempo, a fin que el trabajo que se ejecute sea productivo permitiendo alcanzar los propósitos organizacionales. Por ello, el docente es una pieza clave para alcanzar la enseñanza y dar continuidad a la educación en la virtualidad en la cual se debe potenciar el desempeño laboral positivamente y proactivamente en tiempos de crisis e incertidumbre.

Las implicaciones pedagógicas en el estudio realizado, se puede precisar que la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral interviene directamente en el ámbito académico razón por la cual, la comunicación juega un papel indispensable en la orientación de acciones relacionados con los lineamientos u orientaciones que se les realizan a los docentes en función de dar cumplimiento a las actividades académicas, administrativas, entre otras.

También, otra implicancia lo representa la efectividad de la comunicación en apoyarse en elementos teóricos relacionados con el desempeño laboral, los procesos comunicacionales y a su vez mantener una formación o capacitación constante con los docentes y directivos como una forma de profundizar en el conocimiento y llevarlos a la praxis educativo. Además, de mejorar los conflictos de comunicación interna que se generen en la institución. El equipo directivo debe fortalecer el liderazgo que le permita desenvolverse de manera efectiva en el acompañamiento y supervisión de los educadores, como una medida de mejorar las debilidades presentadas y poder potenciar la calidad educativa desde la educación virtual.

REFERENCIAS

ARIAS, F. **El proyecto de investigación**: Guía para su elaboración. 7. ed. Caracas: Episteme, 2016.

ASCH, J. La evaluación de desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. **Fidélitas**, v. 5, p. 4-14, 2015. Disponible en: <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/publicaciones/evaluacion-desempenno-empresas.pdf>. Acceso: 10 jun. 2021.

BOHÓRQUEZ, E. *et al.* La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. **Universidad y Sociedad**, v. 12, n. 3, mayo/jun. 2020. Cienfuegos mayo-junio. 2020. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385. Acceso: 10 jun. 2021.

CABRERA, V. **Teoría sobre comunicación**. Editorial Romor Caracas Venezuela, 2019.

CHIANG, M.; SAN MARTÍN, N. Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. **Revista Ciencias & Trabajo**, Santiago, v. 17, n. 54, 2015. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001. Acceso: 10 jun. 2021.

CHILE. Ministerio de Educación de Chile. **Mapa de la Reforma Educacional 2014**. El recorrido desde una educación como bien de consumo a una educación gratuita y de calidad como un derecho garantizado para todos y todas. Santiago: MINEDUC, 2014. Disponible en: http://www.revic.org/images/img_noticias/12122014_410am_548adb3893bba.pdf. Acceso: 10 jun. 2021.

CONTRERAS, O.; GARIBAY, N. Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. **Inmediac. Común**, Montevideo, v. 15, n. 2, p. 43-70, 2020. Disponible en: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043. Acceso: 10 jun. 2021.

CUENCA J.; VERAZZI, L. **Guía fundamental de la comunicación interna**. Editorial UOC, 2018.

FERNÁNDEZ, G. **Comunicación efectiva**. 3. ed. México, 2019.

GARCÍA, H. **Clima organizacional**. 5. ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 2015.

GUEVARA, H. *et al.* Gestión del Cambio en organizaciones educativas pospandemia. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 26, n. 93, p. 178-191, 2021. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/html/>. Acceso: 10 dic. 2021.

HERNÁNDEZ, J. **El proceso de comunicación**. Unidad de Investigación/Gcia. Educación, 2016.

JIMÉNEZ, B. **Desempeño laboral docente y clima institucional en la Escuela de Infantería del Ejército – 2017**. Evaluación docente. 2017. Tesis (Doctorado en Ciencias de la Educación) – Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú, 2017. Disponible en: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1710>. Acceso: 10 jun. 2021.

MANAURE-MELO, E. J. Factores de la Comunicación Organizacional Interna que Afectan La Gestión de un Núcleo Escolar Rural. **Revista Investigación y Postgrado RevInpost**, v. 36, n. 1, 2021. Disponible en: <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/9366>. Acceso: 10 jun. 2022.

PALELLA, S.; MARTINS, F. **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3. ed. Caracas: FEDEUPEL. 2016.

PAPIC, K. Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. **Cuad. Investig. Educ.**, Montevideo, v. 10, n. 1, jun. 2019. DOI: 10.18861/cied.2019.10.1.2881. Disponible en: <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2881>. Acceso: 10 jun. 2021.

PINEDA, A. E. H. La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. **Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)**, v. 7, n. 1, p. 9-25, 2020. Disponible en: <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>. Acceso: 10 jun. 2021.

QUARANTA, N. La comunicación efectiva: um fator crítico del éxito em el trabajo em equipo. **Revista Enfoques**, v. XXXI, n. 1, p. 21-46, 2019.

RAMOS, J. *et al.* El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, *año 2018*. Revista **Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores**, n. 54, nov. 2019. Disponible en: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1246/220>. Acceso: 10 jun. 2021.

SUPO, H. **Metodología y diseños en la investigación científica**. 5. ed. Lima: Business Support Aneth SRL, 2015.

TAMAYO, C.; CORREA, M. Estilos de la comunicación organizacional en la Universidad Estatal de Milagro, para el personal administrativo de la universidad. **Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento**, v. 3, n. 3, p. 121-144, 2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7066909>. Acceso: 10 jun. 2021.

Cómo hacer referencia a este artículo

BRANCO, G. B.; PINTO, M. M. Comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2938-2955, oct./dic. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17497>

Presentado en: 28/12/2021

Revisiones requeridas en: 10/05/2022

Aprobado en: 07/10/2022

Publicado en: 30/12/2022

Procesamiento y edición: Editora Iberoamericana de Educación - EIAE.
Corrección, formateo, normalización y traducción.

